

DIRECTORES EXITOSOS DE SECUNDARIA EN YUCATÁN.

Elsa del Rosario Pech Ceballos¹

Claudia Alvamar Muñoz Novelo²

Rigel Ismael Pino Medina³

RESUMEN

Estudio de caso, realizado en el curso escolar 2015-2016 en la ciudad de Mérida, Yucatán; utiliza la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo por medio de encuestas, observaciones y multiperspectiva o multi-site. Tiene como objetivo determinar elementos específicos acerca de un notable liderazgo escolar, en este caso del nivel de secundaria, así como distinguir las diversas variables que influyen en las prácticas de los directivos exitosos.

El liderazgo directivo organizacional de esta escuela secundaria pública estatal analizada, presenta innovadores aspectos tanto en la infraestructura como en la gestión y autonomía estatal y pedagógica, antecediéndose a la reforma educativa actual, cuatro décadas atrás, de tal forma continua a la vanguardia en la conformación de una cultura escolar centrada en la excelencia, con la más alta demanda escolar para estudiar el último nivel de educación básica entre todas las secundarias del estado, de manera cíclica.

Palabras claves: Liderazgo directivo, gestión educativa exitosa

¹ Doctora en Desarrollo Regional, Red de Investigación sobre Gestión Escolar (RIGE), Tecnológico de Monterrey, correo: pech.ceballos.e@gmail.com

² Doctora en Educación, Red de Investigación sobre Gestión Escolar (RIGE), Tecnológico de Monterrey. Correo: claudialvamar@hotmail.com

³ Doctor en Educación, Red de Investigación sobre Gestión Escolar (RIGE), Tecnológico de Monterrey. Correo: rigelpino@yahoo.com.mx

LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD

La Escuela Secundaria Eduardo Urzaíz Rodríguez pertenece al nivel de Educación Secundaria, asignada al Departamento de Escuelas Secundarias Generales con sostenimiento Estatal. Se encuentra ubicada desde 1976 en la calle 69 s/n en la colonia Azcorra, de la ciudad de Mérida, en el Estado de Yucatán.

El Consejo Nacional de Población (CONAPO) en los resultados de PLANEA 2015, tiene considerado el contexto socioeconómico de esta escuela en una zona con una marginación Baja o Muy Baja, aunque por su importancia y demanda, provienen alumnos de muchas partes de la ciudad de Mérida y de otros municipios cercanos. Cuenta con los servicios de electricidad, agua potable, alumbrado público, transporte público y de salud. (CONAPO, 2010)

El número de alumnos que asisten a esta escuela es de 1,630 repartidos en dos turnos, matutino y vespertino. El total del personal adscrito que labora en ambos turnos es de 102 adscritos, 82 docentes con tres directivos y 20 de apoyo a la educación, administrativas e intendencia.

La Escuela se encuentra en un espacio amplio de terreno, cuenta con un estacionamiento para aproximadamente veinte coches en su parte delantera y para doce en la parte trasera. Tiene una dirección con privado, donde el director atiende los asuntos particulares, un almacén y un espacio para las secretarías y sala de espera.

Este edificio escolar tiene una sala de juntas con aire acondicionado para unas veinte personas, tiene dos subdirecciones con espacios para archivos escolares para cada turno. El edificio tiene 6 baños para los alumnos de ambos turnos, 3 baños para varones y 3 baños para

señoritas. De igual manera cuenta con baño para maestras y baño para maestros de ambos turnos con un pasillo que sirve de estancia.

Frente a la dirección se encuentra ubicada la sala de computo No. 1, con 40 computadoras y en frente de ésta la sala de computo No. 2 con 40 computadoras. Esta escuela tiene una plaza cívica completamente techada.

Tiene 36 salones que albergan a 48 alumnos cada uno, con un auditorio, tienda escolar con comedor para los alumnos, sala de danza, un laboratorio, 4 espacios para prefectura, 6 talleres, teatro techado, biblioteca con aire acondicionado, 4 bodegas, dos canchas de fútbol rápido y una de básquet bol, un campo de futbol con pasto.

Otro de los espacios con los que cuenta son los talleres de Tecnologías.

La dirección de ambos turnos recae en el Profesor Álvaro Osorno Manzanero, es apoyado con dos subdirectoras, una en cada turno. De igual manera se encuentra constituido la directiva de la Sociedad de Padres de Familia y el Consejo Escolar de Participación Social.

Las Tecnologías que se ofertan en la Secundaria Eduardo Urzaíz son: Tecnologías de la Construcción (T CONS): Diseño de circuitos eléctricos y diseño arquitectónico; Tecnologías de la producción (T PROD): Confección del vestido e industria textil, carpintería e industria de la madera, creación artesanal; Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC): Informática; Tecnologías de la salud, los servicios y la recreación (T S SR): Ofimática.

ANTE LOS RETOS DIARIOS, LA MENTE SE AGILIZA Y FORTALECE

En esta secundaria estatal “Doctor Eduardo Urzaiz Rodríguez”, el Director de ambos turnos: matutino y vespertino, Álvaro Osorno Manzanero durante su etapa adolescente fue el presidente de la sociedad de alumnos y con este cargo se inicia en la política estudiantil, posteriormente estudia el magisterio en la Normal Urbana “Rodolfo Menéndez de la Peña” de la ciudad de Mérida, Yucatán, donde se gradúa como profesor del nivel primaria, incursiona poco después en el sector laboral de educación secundaria como prefecto en esta secundaria “Doctor Eduardo Urzaiz Rodríguez” y al mismo tiempo cursa estudios de Licenciatura en la Normal Superior de Yucatán.

Concluidos sus estudios, se inicia como docente frente a grupo en la especialidad de español en la misma secundaria “Urzaiz”, como se le conoce, durante tres años; el liderazgo que manifiesta desde la entrada como prefecto, luego como docente lo perfila y lo convierte en el director de la misma apoyado por los propios colegas que laboraban con él, puesto que conserva desde hace 40 años.

La adscripción como prefecto y luego como docente en la misma escuela en donde cursó la última etapa de la educación básica, fue clave para la formación integral en el contexto magisterial, puesto que expresa orgullosamente la acertada conducción del colegio por parte del primer director de la misma José A. González Rosado desde la época de estudiante, en la cual la disciplina, el respeto imperaba, centrando la importancia en el aprendizaje de los alumnos.

Al retornar el profesor Álvaro Osorno Manzanero como profesional adscrito, primero como administrativo y después obtener horas como docente en la escuela “Urzaiz”, tuvo la oportunidad de trabajar con este connotado líder el cual lo condujo, junto con todo el personal

adscrito a fortalecer las competencias tanto docentes como holísticas para iniciar con menos esfuerzo la tarea como director, después de su predecesor.

La experiencia en la política durante sus años mozos le permitió también fortalecer las relaciones interinstitucionales, así como también las condiciones necesarias para lograr autonomía completa respecto a las decisiones como director dentro de la escuela bajo su responsabilidad, conservada a base de tesón y aún avalada por la estructura sistémica educativa desde su adscripción oficial.

Es y sigue siendo un asiduo lector de todos los temas relacionados con la educación, las diversas reformas de la misma, así como los altibajos de la economía y la política, temas que conoce y maneja bien, permitiéndole estar al día en los acontecimientos nacionales e internacionales, información que le ha permitido estar actualizado permanentemente y aplicar estos recursos holísticos en su escuela con las últimas innovaciones pedagógicas exigidas, es la brújula para promover la innovación (INEE, 201:12).

Como director, de ambos turnos de la escuela “Urzaiz”, también ha permitido y consolidado que la escuela sea piloto de todas las reformas educativas realizadas en el país y por lo tanto llevar la vanguardia de las mismas, permeando esta misma actitud y responsabilidad hacia el personal adscrito a la escuela, el cual tiene la garantía de haber sido seleccionado e instruido por él mismo.

En la selección de personal toma en cuenta en primer lugar la actitud, el perfil psicológico, personal y profesional, porque el conocimiento sobre la materia, menciona, se hace en la práctica, cumpliendo así las condiciones deontológicas de la responsabilidad social (Vela Manzanilla, Raúl, 2015: 30)

La autonomía institucional y de gestión creada desde sus inicios como directivo, así como el interés de estar a la vanguardia de las reformas educativas teniendo como centro principal la calidad de la educación y el aprendizaje significativo en los educandos, los cuales éstos últimos han demostrado los resultados por medio de exitosos concursos ganados a nivel estatal y nacional, le ha permitido conservar hasta la fecha el prestigio de ser la mejor secundaria estatal del estado.

UNA INFRAESTRUCTURA ORIGINAL E INGENIOSA

Otro de los logros únicos a nivel estatal y por consiguiente nacional, es la original infraestructura de la escuela secundaria “Doctor Eduardo Urzais Rodríguez” creada por el director Álvaro Osorno Manzanero con la intención de apoyar la seguridad de los alumnos y darle tranquilidad a los padres de familia. Para esto es necesario remontarnos años atrás cuando al ser designado director, solamente existía un amplio terreno, con doce salones, una dirección y un baño, en las afueras de la ciudad.

El protagonista de esta historia menciona que la persona que le correspondía el puesto renunció debido a que se tenía que empezar de cero ya que la secundaria en sus inicios estaba ubicada en el centro de la ciudad, pero por causas administrativas fue enviada a otro contexto de condición socioeconómica bajo, lejano del zócalo, en donde eran desconocidos y no tenían alumnos.

El recién nombrado director Profesor Álvaro Osorno Manzanero acepta el reto e inicia la gestión apoyándose solamente con el personal adscrito y con los pocos padres de familia aún dubitativos de lograr el éxito.

Al cabo de los años logra la infraestructura, líneas arriba mencionada, pero no solamente de 18 grupos con los respectivos talleres, sino de 36 grupos; 18 salones para el turno matutino y 18 salones para el vespertino con una población de 47 alumnos por aula.

En otras palabras, logra que todos los grados y grupos de cada turno tengan un salón específico y adapta también el horario, los del turno matutino entran a las 7 am y salen a las 13.30 horas y el turno vespertino entra a las 11 am y salen a las 17.30 pm para que los alumnos en especial del turno vespertino puedan aprovechar la luz del día y trasladarse a sus hogares sin temor.

En esta institución la disciplina y el respeto mutuo es la fórmula del éxito, debido a que a todos los días a una determinada hora se encuentran ambos turnos laborando simultáneamente con una población aproximada de 1,630 colegiales en cordial armonía y perfecta organización, las subdirectoras también intervienen para afianzar el sistema de control de esta compleja pero lograda estructura, ellas marchan acordes con este desarrollo armonioso en mutua sinergia con el director.

El director Álvaro Osorno Manzanero para lograr esta correcta sintonía pone el ejemplo en la puntualidad, participación y comunicación permanente con el personal y la comunidad escolar, se le puede ver desde las 6.30 am saludando a los alumnos al llegar al colegio , así como también a los padres de familia; a las 15 horas sale a comer y regresa a las 17 horas de nuevo hasta que el colegio se cierra sin novedad, para iniciar de nuevo el ciclo cada día; sin embargo menciona que los fines de semana y aún en vacaciones se apresta a vigilar la responsabilidad del personal respecto al mantenimiento y pintura permanente por el uso continuo de las instalaciones por la nutrida cantidad de los alumnos adscritos.

El hecho de que el director este presente todos los días, hace que conozca y esté al tanto de todo lo que acontece en la institución escolar, ésta labora sin interrupción los días que marca el calendario escolar y de acuerdo a las entrevistas realizadas tanto los alumnos como los docentes expresan la satisfacción de estudiar, los primeros y de trabajar los segundos, al lado de un directivo el cual les ha enseñado a transformar la ardua labor de enseñanza aprendizaje en tiempo gratificante y divertido.

Mencionan en las entrevistas, corroborado por las observaciones, se ponen en práctica propuestas académicas solicitadas por los mismos alumnos, docentes o padres de familia, las cuales el director las avala, si tienen la intención de mejorar las competencias de los alumnos, esto ha propiciado también una fuerte alianza con el director, así como ha fortalecido su filosofía pedagógica, relacionada con los modelos educativos centrados en el aprendizaje (Manzanilla Duarte, 2006: 44).

El director Álvaro Osorno Manzanero tiene 69 años y 40 años de ser director de la escuela secundaria “Doctor Eduardo Urzaís Rodríguez”, pero su personalidad no se ha visto mermada, al contrario tiene el reconocimiento moral por parte de las autoridades y sus colegas de tener una escuela exitosa, aunque éstos últimos de esta modalidad de secundarias estatales lo rechacen en un porcentaje significativo.

Él menciona que la envidia es la causa principal, pero no le preocupa, él menciona que su preocupación sin caer en la presunción, es el hecho de que toda la infraestructura, la autonomía y la gestión pedagógica de la institución lograda a base de mucho esfuerzo, “se caerá” cuando él se vaya, aunque no piensa jubilarse, porque en estos tiempos modernos es muy difícil encontrar personas con esa mística de entrega absoluta al trabajo educativo.

Otra de sus preocupaciones son los cambios de funcionarios, los cuales, expresa, si son bisoños y previamente no han investigado responsablemente sobre la educación nacional, tienden a ser los principales obstáculos para avanzar en la búsqueda de mejorar la calidad, porque vienen con ideas, principalmente extranjeras sin ponerse a pensar en la idiosincrasia de nuestro contexto así como el total desconocimiento de la realidad organizacional de las escuelas secundarias de México.

Cuando se le pregunta sobre la forma de conducir la catarsis provocada por el intenso trabajo a que se somete todos los días, responde que la mejor manera para atacar el estrés es resolver cada uno de los retos que se presenten, sin dejar pasar muchas horas o días.

A PESAR DEL PRESTIGIO SIEMPRE DEBE HABER LA REFLEXIÓN SOBRE LA PRÁCTICA EDUCATIVA

En la escuela secundaria estatal “Doctor Eduardo Urzais Rodríguez” se pueden observar las diversas instalaciones, canchas techadas, los jardines, los pasillos, la biblioteca, pasillos impecablemente limpios, así como las aulas, baños, paredes internas como las que bordean la calle, libre de grafitis, a pesar de estar en una zona de condición socioeconómica baja y al sur oriente de la ciudad.

No se omite mencionar que de acuerdo con las entrevistas, en los primeros años se tuvo enfrentamientos con las diversas bandas juveniles, con la proliferación de las drogas y el alcoholismo, así como los diversos conflictos familiares, en donde la deserción escolar por parte de los alumnos era la solución.

Se pone de manifiesto la labor permanente del liderazgo continuo del director Profesor Álvaro Osorno Manzanero arropado por la colectividad interna y externa para caminar juntos hacia una meta común: La convivencia unificada con la calidad educativa.

La disciplina y compromiso se manifiesta tanto en los alumnos que se presentan puntuales, con el uniforme adecuado, los libros del día, la corresponsabilidad respecto a la enseñanza aprendizaje.

Los profesores tienen al día la planeación diaria, los formatos para los tres tipos de evaluación: diagnóstica, formativa y sumativa; son puntuales, asisten diario, acuden y están atentos a todos los talleres de actualización para posteriormente ser aplicados en las actividades áulicas, las cuales son revisadas y avaladas por la dirección.

Los padres de familia también asisten según expresa el director en un 96% a las reuniones programadas por la dirección de la escuela, lo cual fue confirmado al entrevistar a los padres de familia, los cuales también manifestaron sentirse satisfechos en este mismo porcentaje por los resultados alcanzados por sus hijos, sin olvidar que el que pone el ejemplo para institucionalizar esta disciplina y compromiso es el mismo director con las subdirectoras.

La autonomía de gestión, selección, preparación y adscripción de los recursos humanos, sin intervención de las administraciones sexenales, además de las cualidades propias, es la que ha permitido al directivo Álvaro Osorno Manzanero programar y fortalecer con los años su propio proyecto educativo de una manera original y efectiva, de tal modo ensanchó las perspectivas visionarias al colocar una infraestructura diferente con un horario adaptado a las necesidades de los alumnos y también beneficiando la pertenencia, economía y participación

íntegra de los profesores, al concentrarlos laboralmente en una sola escuela con la misma intención pedagógica: desarrollar las competencias del alumnado de manera colegiada.

El éxito también proviene de la transparencia y rendición de cuentas que mensualmente expone la dirección, tanto al personal en sus cotidianas reuniones como con los padres de familia, a los cuales se les pide su proyecto anual y los cuales aportan voluntariamente una determinada cantidad económica al año para apoyar el mantenimiento de la escuela porque piensan, que lo que aportan, de acuerdo a las entrevistas, no es nada comparado con lo que sus hijos y ellos reciben de satisfacción por los logros académicos durante la estancia en la escuela y después de ella, en niveles superiores de educación.

Para integrar a los alumnos con escaso hábito de estudio, se forman desde el primer día de clase a los grupos heterogéneos, y los mejores estudiantes son los monitores en los equipos para conducir a los atrasados, esto les ha dado resultado, debido a que los profesores conocen el ritmo de aprendizaje de cada alumno y le dan seguimiento así como apoyo a los equipos conformados, tonificando estas acciones con las visitas cotidianas y las palabras de aliento del director en las aulas, es decir permea el equilibrio en agrupaciones complejas (Aguilar y Viniegra, 2003: 43).

La dirección de la escuela y algunas veces los docentes apoyan económicamente a los alumnos con escasos recursos para pagar los camiones o el desayuno, con la intención de una diaria asistencia y no pierdan las clases, estos casos son de escasas familias locales o emigrantes que inscriben a los alumnos y no se vuelve a saber de ellos, aún en casos de enfermedad del alumno, cuando hay solicitud de su presencia o entrega de calificaciones; sin embargo el altruismo es reconocido y recompensado con el aprovechamiento escolar del

alumno apoyado (Pech Ceballos, 2011: 199), así como de toda la comunidad escolar que integra a su cultura la generosidad y el agradecimiento hacia el alter.

El respeto, la cortesía y el vocabulario propio, es la característica con la que se conduce en todo momento el director Álvaro Osorno Manzanero con la comunidad escolar y exige estas mismas condiciones en las interacciones. Otro de los aspectos es la adaptación a los cambios bruscos de las reformas educativas, al principio, menciona no fue fácil equilibrar estas determinaciones y aterrizarlas en el aula, pero poco a poco fue ideando alternativas apoyado por los docentes para lograr el éxito, porque menciona que lo importante es la comprensión del proceso y el logro de resultados exitosos, en resumen se puede determinar en cada una de las actuaciones del director una adecuada percepción y adaptación oportuna del todo (Goleman y Cherniss, 2005: 6)

LIDERAZGO EN DONDE SE OBSERVA LA FUERZA, FIRMEZA Y DIRECCIÓN

La información obtenida en las entrevistas realizadas a los profesores, padres de familia y alumnos reveló la presencia de un liderazgo compartido hacia una meta común, al mismo tiempo una dinámica incesante.

Lo anterior se tradujo en un estilo enérgico para seleccionar y reemplazar a aquellos maestros que han divergido con la misión y visión de la escuela, así como con el liderazgo del director, sucediendo esto en los primeros años de su gestión. Sin embargo, una vez que el profesor Álvaro hubo constituido un equipo de maestros capaz de trabajar con una idea afín sobre lo que la escuela debe ser, la estabilidad inundó la institución. El reclutamiento de maestros con ciertas características, le garantizó el consenso y la unidad de propósitos, los cuales fueron elementos clave para la mejora continua de la escuela y el permanente aprovechamiento escolar de los alumnos.

Otro aspecto de su liderazgo firme está relacionado con su sentido de protección hacia toda su comunidad escolar. Para él la acción de defender o amparar ante un posible riesgo a quienes están bajo su resguardo es una máxima de su liderazgo. El maestro Álvaro ha tenido la habilidad de amortiguar agentes de cambios negativos, de desafiar (y a veces hasta negociar) códigos y lineamientos externos con tal de salvaguardar a sus alumnos y a sus maestros; muchas veces enfrentándose él mismo a las propias autoridades y exponiéndose a las infracciones legales.

Las mejoras en el edificio escolar, así como la extensa infraestructura que presenta solo fueron posibles gracias a que el director en mutuo acuerdo con la sociedad de padres de familia ha realizado préstamos a su nombre a diferentes instituciones; quedando el maestro Álvaro como garante de absorber la deuda en caso de que la escuela no pueda pagarla. Lo anterior demuestra el nivel de confianza recíproca que existe entre el director y los padres de familia quienes al inicio del ciclo escolar aportan de manera voluntaria una cantidad de dinero anual que sirve para cubrir estos préstamos y las necesidades de mantenimiento del enorme plantel.

El maestro Álvaro y el personal docente consideran que existe una relación directa entre brindar un servicio educativo de calidad y contar con espacios grandes y actividades tecnológicas que permitan a los alumnos desarrollar plenamente sus capacidades, por lo que unen esfuerzos en actividades internas que tienen la finalidad de conseguir ingresos suficientes para dar mantenimiento y mejoras a la escuela.

LIDERAZGO Y OBJETIVOS COMPARTIDOS

Otro de los factores que ha contribuido a la calidad en la escuela es el hecho de que el director arrastra con el ejemplo, aprovecha cada instante de las largas jornadas para edificar una visión compartida de hacia dónde debe avanzar la escuela (mejor enseñanza, mejor servicio, mejores

instalaciones, mayor compromiso) esto lo realiza al delegar cierta autoridad e involucrar a todo el personal de la escuela en la toma de decisiones y en la aceptación de las consecuencias de éstas. Esto ha creado una cultura de colaboración y de responsabilidad compartida, no sólo de las decisiones sino también de los efectos de ellas sobre el destino de la escuela.

Las 4 décadas de liderazgo han enseñado al maestro Álvaro a evitar tanto la autocracia como la excesiva democracia para trabajar, a juzgar cuidadosamente cuándo tomar una decisión autónoma y cuándo involucrar a su personal; lo que ha garantizado un clima de objetivos compartidos.

LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE COMO CENTRO DE LA ACTIVIDAD ESCOLAR.

No es casualidad que en esta escuela los niveles de logro escolar sean elevados, se debe en gran parte a que los maestros son organizados y tienen sus objetivos absolutamente claros porque preparan las clases con anticipación. El progreso de los alumnos es evidente porque los maestros son sensibles a las diferencias en el estilo de aprendizaje de los alumnos y porque utilizan estrategias adecuadas.

Los profesores establecen altos estándares para los alumnos, les hacen saber a éstos últimos lo que esperan de ellos y les proveen de lecciones con desafíos intelectuales que corresponden a esas expectativas y sobre todo que desarrollan los niveles de asimilación cognitiva en la comprensión lectora y la resolución de problemas.

Asimismo la cultura institucional tiene altas expectativas de todos los miembros de la comunidad escolar. Esto forma parte de un entretejido dinámico que busca el mejoramiento e involucra y compromete a todos por igual, de tal modo la calidad y el mejoramiento real solo provienen del interior de la escuela(Fullan y Hargreaves, 2001)

En la escuela secundaria “Eduardo Urzaiz” el director Álvaro Osorno, administra la escuela, enlazando los siguientes planes de trabajo: el de los padres de familia, alumnos, docentes y el de la dirección de la escuela.

Este conjunto de propuestas, acciones y alternativas se plasman desde antes de finalizar el ciclo escolar, unificándose en una sola ruta de mejora hacia un objetivo común al inicio del curso escolar para calendarizándose mensualmente; posteriormente se van llevando a cabo todas las actividades propuestas con responsables, en este caso los docentes, alumnos, padres de familia y los mismos directivos, para cada una de las acciones programadas.

El seguimiento y evaluación de las tareas para alcanzar las metas, corren a cargo del directivo, el cual realiza reuniones permanentes con los responsables para adecuar, cambiar o mejorar los procesos de acuerdo con los resultados alcanzados, esta metodología la ha llevado a cabo desde hace cuarenta años en la institución, la cual le ha dado resultados óptimos para elevar el aprovechamiento escolar de los alumnos como prioridad.

Este proyecto unificado tiene como esencia la comunicación continua por parte del director Osorno Manzanero, el cual se asegura de logra la sensibilización, generar la motivación para utilizar las herramientas pedagógicas adecuadas, mejorar la práctica en el aula utilizando la metodología de acuerdo con los intereses y ritmos de aprendizaje de los alumnos, actualización académica con la intención de ser aplicada en el aula, mejorar la creatividad.

Se puede encontrar en esta escuela una socialización armónica entre los estudiantes, los cuales vienen de muy diversos contextos socioculturales y económicos, esto es debido de acuerdo a las respuestas de los mismos estudiantes al ser entrevistados, todos los días tanto

los docentes como los directivos impulsan y consolidan con la interacción anímica tanto en la vestimenta y presentación muy propia, desenvolvimiento profesional, vocabulario, este sentido axiológico honesto de convivencia.

En este curso escolar 2016, la Secretaría de Educación Pública colocó este modelo para ser aplicado en todas las escuelas por medio de los Consejos Técnicos Escolares, denominándolo Estrategias Globales de Mejora.

Cuando se platica con el director Álvaro Osorno Manzanero, se puede observar tanto en sus palabras como en sus gestos, la emoción y satisfacción de las actividades tanto para llevar a cabo como las ya realizadas, mencionando que en todas y cada una de estas tareas pedagógicas es invitado personalmente tanto por los alumnos como por los docentes para asistir, esta presencia directiva también le permite opinar, para sacar a flote los puntos de luz y señalar aquellos que requieren modificaciones para mejorar.

Todos los días los proyectos basados en el programa escolar, así como los propuestos por parte de la comunidad escolar se desarrollan permitiendo una intensa participación estudiantil y docente, logrando una ambiente de aprendizaje efectivo.

Es importante recordar que la escuela cobija dos turnos de dieciocho grupos cada uno y la dirección de ambos recae sobre una misma persona, el profesor Osorno Manzanero, esto se ha mencionado en páginas anteriores pero es necesario subrayar el esfuerzo y dinamismo para dar continuidad todo los días a esta energía escolar adolescente que permea la escuela secundaria estatal, sin perder el ritmo, ni el entusiasmo para lograr los propósitos planeados.

Al escuchar hablar a los escolares adolescentes, parece haber una correcta sintonía entre la visión y filosofía del director con el pensamiento de los mismos, todos están orgullosos de ser parte de la historia estudiantil de esta secundaria pública “Urzaiz”, así como de cada una de las secciones que la conforman: teatro, auditorio, canchas techadas, jardines, así como de los recursos materiales que posee, sin olvidar que dondequiera que se ubiquen para uso de los alumnos, se encuentran en perfectas condiciones de limpieza, mantenimiento y cuidado.

¿Cómo se logra esta proeza con tanto alumnado en permanente rotación hacia los mismos?, el director Osorno Manzanero desde el inicio de curso regula el compromiso retroalimentando a los diferentes actores responsables de los diversos espacios: administrativos, biblioteca, talleres, prefectura, entre otros, para desarrollar a su vez en los alumnos estos valores, de tal manera un individuo sin importar el nivel laboral o escolar se convierte en una unidad, a la cual se adhieren una a otra como una cadena, conformando un sistema compacto; esto es posible y es más factible se supone, porque la mayoría de los profesores tienen tiempo completo o más de medio tiempo en la institución, lo cual permite afianzar el sentido de pertenencia

La orientación prioritaria hacia este sentido de pertenencia, se produce desde antes de iniciar el curso escolar, puesto que el director cita a los padres de familia junto con los alumnos por grado y grupo para hacerles saber condiciones, normas internas y legales del colegio, así como la planeación con la programación a realizar.

La escuela bajo el liderazgo del director también realiza un seguimiento de la eficiencia terminal del alumnado, así como el porcentaje logrado de los mismos para acceder al nivel medio superior en las distintas universidades y colegios, los cuales estos resultados la colocan en un alto nivel por estos logros año con año, lo mismo en las diversas evaluaciones realizadas a nivel estatal y nacional; esta información es corroborada por los parientes, hermanos o primos

de los exalumnos presentes en las primeras reuniones en donde se exponen estos resultados exitosos.

La transparencia, así como la rendición de cuentas desde el primer encuentro es parte fundamental para esta primera comunicación, la cual se vuelve mensual o permanente si el padre o la madre de familia forma parte de la sociedad de padres o de la nueva agrupación denominada Consejo de participación social, los cuales se integran a la organización aportando el tiempo en las diversas tareas que los acercan a entender la dificultad de los seres humanos para socializarse en cualquier edad, pero que en esta institución encuentran la orientación necesaria para evitar menos tropiezos al tratar a sus hijos.

Los padres de familia al igual que todo ser humano, preocupados por los antivalores de la modernidad, colocan en sus planes de trabajo, talleres de desarrollo humano, de autoestima o de algún tema de orientación personal para los escolares y para ellos, de tal modo la dirección de la escuela se encarga de conseguir en las diversas dependencias: municipales, estatales o de la Secretaría de Educación Pública a los especialistas para el logro de estos fines.

Estas acciones han permitido a los padres, así como a los alumnos reencontrarse nuevamente, así como lograr determinar en porcentajes elevados la influencia de los distintos aspectos que intervienen de manera intangible para provocar diversos comportamientos, así como actitudes en los hogares. Estos resultados proactivos derivados de los talleres, afianzan la política de liderazgo, así como la autoridad del director, ¿quién no agradece y se pone a las órdenes del doctor que cura los males tanto de los adolescentes como de los padres antaño preocupados?.

El director Álvaro Osorno, sin embargo, menciona que a pesar de colocar diversas estrategias para estabilizar el ánimo con la intención de lograr la concentración tanto en los alumnos para

corresponsabilizarse en el proceso de enseñanza como en la metodología idónea para mejorar la labor en el aula, muchas veces tiene que negociar con las órdenes impropias de los jefes inmediatos o superiores, los cuales dictan instrucciones sin escuchar razones de su parte, los cuales en muchos casos están acostumbrados a descartar explicaciones e imponer la orden designada.

El protagonista de esta investigación, subraya que si él llevara a cabo esta forma de liderazgo tan radical en donde no se escucha, ni se aceptan comentarios imponiendo los diversos criterios, como pretenden algunas autoridades “pasajeras” (sexenales), la situación en la escuela no sería tan halagüeña, sin embargo estos retos han podido ser resueltos con éxito, debido a las amistades que también lo circundan, tanto de los exalumnos convertidos en profesionistas como con algunos integrantes de la rama política en la que se mueve, sin descuidar la labor directiva.

No obstante, a pesar de tener la autonomía absoluta desde tres sectores esenciales: administrativa, es decir la posibilidad de seleccionar y lograr contratar al personal, así como eliminarlos de la plantilla de personal por no adaptarse a la cultura del centro de trabajo; autonomía financiera, puesto que administra los recursos tomando decisiones colegiadas con sus profesores y aún la pedagógica, porque adapta o mejora la señalada en los programas, logrando con ello un modelo de excelencia educativo en el estado, actualmente se es necesario entonces pensar en una toma de decisiones futuras por parte de la dirección, de acuerdo con la Reforma Educativa vigente .

¿Por qué se menciona esto?, La Ley general del servicio profesional docente (2013), en el capítulo III, determina concursos de oposición para el ingreso, promoción y permanencia en el servicio, lo que restará al director Osorno la posibilidad de seleccionar al personal frente a

grupo como antaño, permitiéndole menos limitantes para dar lugar posteriormente a la autonomía financiera y pedagógica.

No obstante, se supone que la experiencia de años atrás del Profesor Álvaro Osorno Manzanero, así como el logro de la articulación como unidad de la comunidad educativa cada ciclo escolar en la escuela secundaria pública bajo su responsabilidad, logrará controlar este nuevo reto para bien de las generaciones venideras.

No se omite mencionar que en el capítulo IV de esta misma ley (LSPD,2013) menciona la promoción a cargos con funciones de dirección o supervisión en educación básica con solamente dos años en el servicio.

Los expertos, así como los trabajadores de la educación saben lo complejo de manejar recursos humanos con la función directiva y aún como supervisores en el nivel básico con tan solo 24 meses en activo; esta investigación de caso corrobora esta complejidad no tanto por la cantidad de normas, leyes circundantes indispensables de conocer, manejar, saber aplicar en el momento preciso, sino también para configurar la organización, gestión escolar, pedagógica, así como sostenerse en el cargo mediante estrategias políticas y relacionales diversas en la toma de decisiones para conservar, así como sostener la autonomía de gestión, que se lee y se dice fácilmente pero conforma una dinámica compleja intangible en cada escuela, ad hoc.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo exitoso se conforma en un ambiente de aprendizaje cíclico.
2. El ejemplo y la autonomía del director respecto a la gestión, selección, preparación y permanencia del personal adscrito, conforma la cultura escolar de cada escuela.

3. La preparación académica permanente del personal adscrito aplicada en el aula, es detonante para mejorar el aprovechamiento escolar de los alumnos.
4. La autoevaluación colectiva sistemática, permite una mejor corresponsabilidad sobre los resultados escolares obtenidos.
5. El mantenimiento de la infraestructura y los recursos materiales actualizados de las instituciones escolares son indispensables para lograr las competencias exigidas por la modernidad.
6. La transparencia y rendición de cuentas establece un puente de comunicación basado en la confianza y la eficiencia.
7. La asignación del personal docente con medio tiempo o tiempo completo en una institución escolar basada en una cultura de trabajo, permite estimular la pertenencia y la eficacia educativa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Mejía, Estela y Viniegra Velázquez, Leonardo (2003) *Atando teoría y práctica en la labor docente*. . Paidós. México

Fullan, Michael y Hargreaves, Andy (2001) *La escuela que queremos*, Biblioteca para la actualización del maestro SEP. México

Goleman, Daniel y Cherniss, Cary (2005) *Inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Kairós, Barcelona.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2011). *La función directiva en secundarias públicas. Matices de una tarea compleja, reportes de investigación* N° 35, INEE. México, D.F.

Manzanilla Duarte, Lorena (2006) *Una visión de la Educación Normal en Yucatán*. SEP-Instituto de Administración Pública de Yucatán, A.C.. Mérida, Yucatán.

Pech Ceballos, Elsa del R.(2011) Violencia y migración de escolares en secundarias urbanas yucatecas. Percepción de los protagonistas involucrados en Mantilla Gutiérrez, Lucía (Coordinadora) *Juego rudo y violencia en las escuelas de Yucatán*. Universidad Autónoma de Yucatán. Mérida, Yucatán, México. pp.179-228

Vela Manzanilla, Raúl, Coordinador (2015) *Balance y expectativa de las profesiones. Declaratoria de los 5 congresos de profesionistas*. México.

INTERNET

CONAPO, 2010.

http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Indices_de_Marginacion_Publicaciones, 07/02/2016

Peña Nieto, Enrique(2013) Ley General del Servicio Profesional Docente, Decreto.

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313843&fecha=11/092013&print=true

07/09/2014.